

# 新零售背景下东莞永辉超市生鲜产品营销策略研究

## 一、调查目的

随着互联网和大数据技术的飞速发展，传统零售面临着诸多的挑战，为了帮助传统零售实现转型，国家陆续出台了相关政策支持传统零售的发展与转型。

永辉超市于 2001 年成立，是中国大陆首批将生鲜农产品引进现代超市的流通企业之被国家七部委誉为中国“农改超”推广的典范，是国家级“流通”及“农业产业化”双龙头企业，中国企业 500 强。现阶段永辉超市是以零售业为龙头，以现代物流为支撑，以现代农业和食品工业为两翼，以实业开发为基础的大型集团企业。永辉超市是国内较早将传统农贸市场与现代超市相结合的生鲜零售商，它在早期是国内生鲜零售的领导者。但后期面对大量同类竞争者的加入与互联网时代电商的出现，永辉的生鲜售卖遭受巨大的冲击。虽然永辉超市近几年门店仍在继续扩张也在努力的朝新零售方向发展，但不同地区的门店发展速度参差不齐。广东东莞地区的永辉超市就存在线上平台知晓度低、线上线下融合度低、配送速度慢等问题。因此，广东东莞地区永辉超市要如何在激烈的竞争中脱引而出成为关键问题。

受疫情影响，实体零售更是受到前所未有的冲击。在国务院 2020 年 9 月 9 日召开的常务会议上，确定了支持新业态新模式加快发展带动新型消费的措施，其中强调推动新型消费扩容提质，创新无接触消费模式，探索智慧超市等新零售，更好发挥传统消费主体作用，增强新型消费带动力。同时支持实体商业发展线上业务，推动互联网平台企业向线下拓展，鼓励企业通过网络促销扩大影响，带动实地消费，这是未来探索的方向。

## 二、公司生鲜产品营销问题分析

通过跟公司管理层的沟通与企业实地调研，发现永辉超市生鲜产品在销售中面对以下问题：

(1) 生鲜产品种类少。虽然永辉超市是中国内地首批将生鲜农产品引进现代超市的零售企业之一，但是随着生活水平的提高，消费者对各类生鲜食品的需求也更加多元化，传统的生鲜食品种类已不能满足当下消费者的个性化需求。首先，与东莞当地农贸市场相比，农贸市场不仅有常规生鲜的售卖，还有商家自行加工的特色食品与农民辛苦采摘的罕见野生生鲜等，生鲜食品的种类是永辉超市无法比的。其次，随着互联网技术和冷链系统的发展与完善，生鲜电商纷至沓来，消费者可以不用出门就能享受世界各地的生鲜食品，通过生鲜电商购买生鲜食品的消费者日益增多。。

(2) 企业线上线下融合度低。新零售的核心是线上线下融合发展，要想线上线下深度融合发展，关键在于搭建与线下门店在商品种类、质量等方面相匹配的线上平台。永辉超市有自己的线上平台永辉生活 APP，2020 年上半年永辉生活 APP 到家业务已覆盖 852 家门店为消费者提供到家服务，实现销售额 22.5 亿元，日均单量 17.9 万单。同时，超市京东到家业务也已覆盖 745 家门店为消费者提供到家服务，实现销售额 16.2 亿元，日均单量 8.8 万单。但线上销售额仅占总销售额的 7.6%，融合度非常低，东莞地区也是如此。

此外，通过对市场占有率较高的两个手机品牌，苹果 APP STORE 与华为应用商城进行 APP 搜索发现，苹果 APP STORE 中下载安装盒马鲜生 APP 的次数为 169 万次，下载安装永辉生活 APP 的次数为 3.8 万次，下载安装大润发优鲜 APP 的次数为 4824 次；而在华为应用商城中下载安装盒马鲜生 APP 的次数为 3 亿次，下载安装永辉生活 APP 的次数为 1 亿次，下载安装大润发优鲜 APP 的次数为 2395 万次。由此可见，永辉超市的线上平台虽然存在一定的使用率，但与新零售领导者盒马鲜生的差距还较大，线上线下融合度低。

(3) 线上购买质量得不到保障。手机一键下单，货品送货上门，是当前消费者线上消费的主要原因。但线上购买与线下购买相比，存在货物非亲自挑选导致的与需求和期待不一

致的问题。而生鲜产品由于其易腐败变质的特殊性，损耗率是超市经营产品中最大的。同时路途中的运输损耗，生鲜产品在线上购买出现质量问题的概率就更大。此外，当顾客在平台下单后，永辉的配送时效为一小时左右，对生鲜产品的新鲜度存在一定的影响。加之超市员工缺乏系统的拣货、配货、送货服务培训，线上购买的生鲜产品往往存在质量问题，

(4) 配送速度慢。打包配送是新零售下超市将商品送达消费者手中的最后环节，配送速度的快慢直接影响超市转型过程中在消费者心目中的形象。各大生鲜超市的配送范围都在三公里以内，承诺送货上门的速度分别是：永辉超市线上下单后的配送速度为1小时，大润发线上下单后的配送速度为1小时，而盒马鲜生三公里内的配送速度是30分钟。相较于盒马鲜生，永辉超市的配送速度慢了一倍。而且永辉超市虽然承诺配送时间为1小时，但还存在超时的现象，这在消费者的心中留下了不好的印象。

### 三、永辉超市生鲜产品营销问题的成因

(1) 产品供应存在局限。生鲜产品种类少的原因实际上是产品供应存在局限引起的。永辉超市在2019年将供应链深度变革下沉至省区，供应链下沉后，根据各区域消费属性，形成了具有地域特色的商品差异化运营。2020年上半年通过组织结构调整，平台供货占比46%，有54%是省区自采。这种去中心化的全生态布局，虽然有利于各地区根据地域特色进行差异化经营，充分发挥省区的灵活性与机动性，但同时存在各地区超市对消费者偏好不敏感、对新供应链开发不积极、对新产品探索不深入等问题。生鲜食品中的生猛海鲜、新鲜水果等品类的多样化仅靠省区自采是不够的，而东莞永辉超市由于受地理位置、门店数量、运输条件等因素的影响，实现产品种类多样化更是难上加难。加之超市对入住供应商仍存在上架费、返点费等导致产品供应的局限性加大。

(2) 线上平台宣传力度不够。东莞永辉超市线上线下融合度低很大原因是线上平台宣传力度不够，导致大部分消费者并不知道永辉超市有线上平台，更不会通过线上平台下单。同样作为生鲜超市，深圳盒马鲜生在平台宣传上就做得很好。盒马鲜生卖场内随处可见下载盒马APP的二维码，就算在逛卖场的过程中没有下载APP，当消费者需要买单付款时，不论是人工结算区还是自助结算区，都要求消费者必须下载APP进行结算，同时张贴的海报与服务人员还会提醒消费者，APP新用户有优惠券可以领取并使用。这系列的操作都能使线上平台得到很好的宣传。而永辉超市卖场内既没有线上平台APP二维码，结算时也不需要使用APP，服务人员也更不会对平台APP进行宣传。这就使得永辉超市线上平台知晓度低。

(3) 保鲜技术与降损方式有待提高。线上购买的产品质量很大程度上取决于超市的保鲜技术与降损方式。降损方式可以对存在30%以下损耗的生鲜进行降价处理或制作熟食，保证向消费者提供的都是最新鲜的食材。若超市线上线下融合高，产品的销量就会相应增加，这样滞销的生鲜就会减少，损耗也相应的减少。此外，拣货员、配送员的服务意识，是否严格按照要求挑选质量好的产品给顾客，是否在规定时间内快速将生鲜送达消费者，都对保持生鲜产品的新鲜度起着重要的作用。同时，生鲜产品由于其产品的非标性和价值的易腐性，比工业品流通面临更高的信息成本。这就要求超市需要投入大量的资金确保信息的准确性，减少产品的损失。

(4) 配送体系不完善。配送体系不完善是配送速度慢的主要原因。东莞永辉超市的配送体系仅仅局限于简单的人工线上接单、拣货和配送，没有将配送系统数字化，没有充分运用大数据、移动互联智能物联网、自动化等技术及先进设备，更没有对工作人员进行相关技术和设备的培训，导致超市无法将人、货、场进行合理的匹配，从而削减了配送时效，也在一定程度上对商品的新鲜度造成影响。

#### 四、新零售背景下东莞永辉超市生鲜产品 SWOT 分析

本文经过对永辉超市的公开资料和研究成果进行总结，并与公司经营人员充分沟通，通过对永辉超市做 SWOT 分析协助找出解决问题的办法。

(1) 优势分析。在优势方面，永辉超市具有生鲜产品在业内一直保持核心竞争力、线下门店网点广泛、公司资本雄厚、大数据战略新零售战略逐步实施、物流链不断覆盖完善等优点。2016 年，全国大型零售企业呈负增长，在沃尔玛关店 16 家、华润万家关店 800 家的同时，永辉超市却在 2017 年上半年开出 64 家新门店，并交出总营收 283.17 亿元，净利润 10.55 亿元，同比增长分别为 15.49%、57.57% 的亮眼成绩。截止 2020 年 6 月，公司实现营业收入总收入 505.16 亿元，同比增长 22.68%；综合毛利率 22.37%，同比增长 0.53%，主要是生鲜及加工的毛利率上升到 14.95%，同比增长 1.03%。由此可见，面对生鲜电商的冲击，新零售背景下的永辉超市仍然保有经营生鲜产品的核心竞争力。

(2) 劣势分析。在劣势方面，永辉超市具有生鲜产品品种受地域限制存在局限性、产品地方供应无供应商谈判优势、线上平台宣传力度低线上平台使用率低、配送体系不完善线上线下体验感差别大等问题。

(3) 机会分析。国务院办公厅于 2016 年 11 月 11 日印发《关于推动实体零售创新转型的意见》(国办发〔2016〕78 号)，该《意见》肯定了实体零售的重要性，同时也提出现阶段实体零售需要解决的问题，《意见》强调要带领实体零售企业发展创新经营模式，逐步提升企业的信息化水平，将线下物流服务、客户体验服务等优势与线上的信息流、资金流相融合，全面推进智能化、网络化的全渠道零售业态的发展。可见，在国家全力支持与鼓励下，永辉超市创新转型势在必行。同时，农产品商业化，生鲜零售发展好市场大，同时 2020 年第一季度，我国网络购物市场移动端占比达 86.1%，远远地超过电脑端，其中 24 岁以下群体渗透率有所提升，升到 28.3%，40 岁以上群体的渗透率不高但有提升，达到 6.8%。东莞地区，2020 年 1 月至 11 月，全省规模以上互联网和相关服务业营业收入比 2019 年同期增长 115.7%，且全省通过线上购买实现的商品零售额比上年增长 115.1%，增速比前三季度加快 30.5%。可见，移动端互联网消费正持续增长，永辉超市未来还有发展空间。

(4) 威胁分析。同行业竞争者多、市场抢占难度大、生鲜供应链管理难度大、消费者消费习惯还需时间养成等等问题。

东莞永辉超市在核心竞争力、线下门店数量、总公司实力、物流中心、大数据产业背景方面均有优势。同时平台也能够通过政策支持、生鲜零售结构变化、地区生鲜超市密度低、城乡可支配收入提升、移动端消费增长、冷链技术发展等外部因素来获得发展契机。因此，基于抢占机会，发展优势的基本原则，建议平台采取 S-O 战略。具体策略为落实国家政策，推进转型发展；利用核心竞争力，抢占生鲜市场；合理利用门店优势，推动线上线下融合发展；扩张地区门店数量，占领区域生鲜市场；为物流中心的建成启动做相应的配套准备，并于中心运作后运用大数据与成熟冷链技术，满足当下消费者对生鲜的需求。

#### 五、营销策略设计

(1) 产品策略。东莞永辉超市应该在丰富产品种类满足消费者多元化需求、远程监测提高品控实现生鲜标准化、加强冷链系统建设保证商品新鲜度、运用电子价签使产品可溯源。

(2) 价格策略。在价格方面，永辉超市应该采取以质取价分级销售、以量取利采用竞争定价法等方法增加优势，东莞永辉超市可以凭借门店网点数量、对生鲜的需求量以及总公司的雄厚资金支持，以低价吸引更多消费者，以此抢占定价高于递送价值且规模较小的竞争者的生鲜市场，提高销量实现盈利。

(3) 渠道策略。在渠道方法，永辉超市可以通过“订单农业”数字化的方式深化农超合作，完善配送体系打造无界化零售的方式完成。此外，售后服务也要及时，当消费者逛超市选购商品时，对于犹豫的商品，可添至手机购物车慢慢考虑，确定后下单即可送达，无需

二次返店寻找。即便是买到不合心意的商品，无论是线上还是线下购买，都能确保消费者合理退货。因此，建立的高效的冷链物流体系，不仅可以缩短配送时间，还可以有效监控产品品质，既降低了产品在物流配送过程中的损耗率，也提升了产品的品质及营养度，最终消费者的满意度也会提升。

(4) 促销策略。永辉超市应重视平台推广扩大活动宣传，同时超市可以在产品价签上增添产品详情二维码，扫码即可了解产品的详细信息与查看消费者购买后的反馈，线下门店产品与线上平台共用详情页与评价页。这不仅有利于消费者查看商品信息与评价，也从另一个渠道增加了线上平台的使用率。当然，建立良好口碑的前提是生鲜产品质量新鲜有保障，这也是超市设置门店商品评价可视化的必要条件。

此外，在流量横行的时代，塑造正面口碑的同时，往往也容易出现竞争对手恶意攻击抹黑等言论，网上的负面消息也由此产生。因此超市在传播口碑过程中要及时防控意外的负面新闻发生，及时做好舆情的相关监控。在出现负面传播时，需要集中针对差评的用户，及时了解他们的给出差评的原因及诉求，以正确的方式去引导用户，扭转他们往正确的舆论方向，从而改变消费者对超市生鲜产品的看法及认知度。

(5) 人员策略。永辉超市可以打造优质服务团队来提升企业形象，建立专业采购团队完成生鲜产品的保质保价保量，人力资源是公司长远发展的核心竞争力，关系到永辉超市的长远发展。

(6) 有形展示策略。生鲜商品所具备的基本色彩是超市氛围的营造者，将其品类集中的陈列，不仅让顾客感到商品分类清晰，方便挑选，更能体现商品的量感，营造出生鲜卖场新鲜、热情、活泼的意境。在店内每个区域设置融入产品试吃、产品故事和使用方法介绍的体验区，让顾客发现常用的商品，背后却有着有趣的故事：常吃的食物，还有更意想不到的吃法、做法。对于不同大类的生鲜产品，超市可根据生鲜的特征，打造不同的陈列意境，如将新鲜水产营造成海底世界，新鲜果蔬根据季节打造春夏秋冬四季场景，地方特色生鲜充满地域特色氛围等。根据生鲜产品的各种色彩条件和新鲜活力丰富陈列，使卖场充满美感与活泼性提高顾客的购买欲望。

(7) 过程策略。零售业是提振消费的主要力量，零售企业通过科技创新，以及数字化的应用，提高了人效和商品的周转，降低获客成本和运营的成本，也让消费者有了更多的体验感、便利性和获得感。